

## ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล Leadership and Administration in the Digital Age

รุ่งรัตน์ พลชัย

Rungrat Phonchai

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Department of Public Administration, Khon Kaen University

Corresponding Author, E-mail: rungratp@kkumail.com

Received 24/10/2020; Revised 16/11/2020; Accepted 18/11/2020

### บทคัดย่อ

จากสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของโลกในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ยิ่งในปัจจุบันมีกระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้ผู้นำต้องมีการปรับตัว ปรับรูปแบบกระบวนการในการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมในหลาย ๆ มิติ และการบริหารในยุคดิจิทัลนั้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอลักษณะการบริหารในยุคดิจิทัลของผู้นำ พบว่า มี 3 ลักษณะ คือ 1) การกำหนดว่าสิ่งใดและที่ใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนในการเปลี่ยนแปลง 3) การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร โดยผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง และรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมได้อย่างหลากหลาย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลจะสามารถทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้นได้

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ; การบริหาร; ยุคดิจิทัล

### Abstract

From the current situation that has changed in the digital world. Leadership is essential for administration and driving an organization to success. Nowadays, there is a rapidly changing flow and digital technology has caused leaders to adapt the administration process model that is different from the original in many dimensions. The administration in the digital age, the objective of this article is to present the management characteristics in the digital age of leaders. There are three aspects: 1) determine what and where needs to be changed, 2) plan for change, 3) promoting and supporting people in the organization. Leaders have knowledge and understanding about digital technology that can play a role in transformation and know how to utilize a variety of technology or innovation to be

consistent with the changes that have occurred. Leaders with digital age will be able to make operations within the organization more efficient and effective.

**Keyword :** Leadership; Administration; Digital Age

## บทนำ

ในปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และได้เข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นทั้งในชีวิตประจำวันและในระบบเศรษฐกิจโลก ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ผู้นำจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร และผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีภาวะความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล (*Digital Leadership*) โดยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลจะต้องรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รู้เท่าทันเทคโนโลยี ยอมรับเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รู้จักพัฒนาและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมได้อย่างหลากหลาย และในส่วนของการบริหารในยุคดิจิทัลนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องตระหนักได้ว่าไม่สามารถบริหารองค์กรในแบบเดิม ๆ ได้ เนื่องจากในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความสำคัญในการวางแผน วางกลยุทธ์ กลยุทธ์ต่าง ๆ และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์แบบแผนให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร เนื่องจากบุคลากรถือเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องให้การสนับสนุนบุคลากรในด้านต่าง ๆ ทั้งการให้สวัสดิการที่ดี การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนได้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำและการบริหารที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อองค์การในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตาม หากผู้นำวางแผนผิดพลาดจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมีความรับผิดชอบสูงและมีความทันสมัยที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอลักษณะการบริหารในยุคดิจิทัลของผู้นำโดยทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ และนำเสนอลักษณะของการบริหารองค์การในยุคดิจิทัลของผู้นำ รวมไปถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดแนวทางในการบริหารและพัฒนาองค์กร ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## ความหมายของภาวะผู้นำ การบริหาร และยุคดิจิทัล

### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลขององค์กรหรือเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถที่ให้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ในด้านการกระทำต่อผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมาย องค์กรสรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมผู้นำ ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการที่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พิทยา บวรวัฒนา (2556) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม ในการให้คนเหล่านั้นเกิดความมุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์กร

พัชรา วาณิชวดี (2560) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตาม/ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจ และให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริษัทที่เป็นอยู่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**สรุปได้ว่า** ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มอื่นโดยการสั่งการ โน้มน้าวหรือชี้แนะให้คนเหล่านั้นปฏิบัติตาม เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง เป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหาร ทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บุญทัน ดอกไธสง (2537) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนใน

สุทธิชัย ริทาศรี (2553) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างมาก เพื่อให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าและดำรงอยู่อย่างมั่นคง อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

อุดรรัช คำลุน (2554) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง ศิลปะการแสดงศักยภาพของผู้นำองค์กรในการประสานความร่วมมือ ร่วมใจ ของสมาชิกในองค์กร เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**สรุปได้ว่า** การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการจัดการทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัตถุ หรือ สิ่งของ ให้เกิดประโยชน์หรือเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

### ความหมายของยุคดิจิทัล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของยุคดิจิทัลไว้ ดังนี้

ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ (2563) ให้ความหมายของยุคดิจิทัลว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลง แนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐาน เป้าหมาย ไปจนถึงการดำเนิน ธุรกิจและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ไม่เพียงแต่ภาคการปฏิบัติการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่องค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการปรับตัวไปสู่ยุค 4.0 เพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.) ให้ความหมายของยุคดิจิทัลว่า หมายถึง ยุคที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามี อิทธิพลต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม เช่น การสูญเสียการเป็นส่วนตัว ความ ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การโจรกรรมข้อมูล การโจมตีทางไซเบอร์ เป็นต้น

SUBBRAIN (2019) ให้ความหมายยุคดิจิทัลว่า หมายถึง สิ่งในโลกของเรากำลังให้ความสำคัญทั้งใน ด้านธุรกิจการทำงาน ด้านสาธารณูปโภคไปจนถึงการใช้ชีวิตประจำวันของคนทั่วไป ดิจิทัลที่ว่าเป็นการ กล่าวถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นมาเพื่อช่วยให้ชีวิตของผู้คนสะดวกสบายยิ่งขึ้น และสนองความ ต้องการของมนุษย์ในแบบใหม่

Netizen (ม.ป.ป.) ให้ความหมายของยุคดิจิทัลว่า หมายถึง ยุคที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ ในอุตสาหกรรม สามารถช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มผลงาน โดยใช้เวลาน้อยลงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและ บริการได้ ทั้งยังช่วยให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศ

ibiz (ม.ป.ป) ให้ความหมายของยุคดิจิทัลว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำ เทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐาน เป้าหมาย ไปจนถึงการดำเนินธุรกิจและส่งต่อ คุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ไม่เพียงแต่ภาคการปฏิบัติการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งนี้รวมไปถึงการ เปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมขององค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน

**สรุปได้ว่า** ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมีความก้าวหน้า และเทคโนโลยีดิจิทัลมี อิทธิพลต่อการใช้ชีวิตของคนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการศึกษา เป็น เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต และตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่

### ยุคดิจิทัลส่งผลอย่างไรต่อภาวะผู้นำ

จากกระแสการเปลี่ยนแปลง (Disruption) ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ฯลฯ หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่เข้ามามีบทบาท คือ ดิจิทัลเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอย่าง รวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาททั้ง ในชีวิตประจำวันและระบบเศรษฐกิจโลกเป็นอย่างมากจนเป็นกระแส Digital Disruption เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล ส่งผลให้ภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติใหม่ ที่จากเดิมผู้นำมีหน้าที่เพียงวางแผนและบริหารจัดการให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่เนื่องจากในปัจจุบันมีกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลายและรวดเร็ว โดยเฉพาะดิจิทัลเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก

ดังนั้นนอกจากผู้นำจะมีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดกลยุทธ์ นวัตกรรมหรือกำหนดมาตรการเชิงรุกต่าง ๆ เพื่อเสริมจุดแข็งให้องค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (ต้องลักษณะ บุญธรรม, 2559) รวมไปถึงการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจถึงบุคลากรทุกระดับขององค์กรให้มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างทันท่วงที่ไม่ล่าสมัย ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างไปจากเดิม (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2560)

โดย ธรรมนิติ (2562) ได้ระบุว่าภาวะผู้นำที่เรียกว่า Digital Leadership ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลจะมีบทบาทและหน้าที่ในการผลักดันองค์กรที่แตกต่างจากเดิมในหลายมิติ ดังนี้

1. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องผสมผสานปัจจัย “3C” เข้าด้วยกัน คือ Climate สภาพแวดล้อมการทำงาน Culture วัฒนธรรมองค์กร และ Creativity ความคิดสร้างสรรค์เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2. ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องผลักดันให้หน่วยงานคิดค้นนวัตกรรมหรือบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง หากไม่มี S-Curve ใหม่ หรือมี “ช้าเกินไป” การเติบโตขององค์กรจะหยุดนิ่งและดิ่งลงอย่างรวดเร็ว เพราะการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจะอยู่ได้ยาวภาวะผู้นำจะ “ชนะครั้งเดียว” ไม่พอ สตีฟ จอบส์ (Steven Jobs) เป็นตัวอย่างของภาวะผู้นำที่ผลักดันบริษัทแอปเปิลให้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สร้างประสบการณ์ให้ผู้ใช้งานที่แตกต่างกว่าเดิมออกสู่ตลาดทุกปี

3. เมื่อถึงเวลาต้องมีการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลสามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ทั้งหมดหรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจที่ใกล้เคียงสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่

4. การทำธุรกิจในยุคดิจิทัล ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำลายกิจการในองค์กรที่ปรับตัวไม่ทันจนล่มสลาย (Disruptive Technology) ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องกล้าที่จะพัฒนานวัตกรรมหรือบริการใหม่ ๆ มาแทนที่กิจกรรมหรือบริการเดิม ๆ ที่เริ่มล่าสมัย

5. ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจคุณลักษณะของ “Digital Worker” เชื้อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) ที่คนเหล่านี้มี และเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็น มีอิสระในการตัดสินใจสร้างผลงานเต็มที่

6. องค์กรในยุคดิจิทัลเริ่มมีการนำระบบ Automation หรือหุ่นยนต์ (Robot) เข้ามาทำงานร่วมกับมนุษย์มากขึ้น เรียกว่า “Collaborative Robot” หรือ “CoBot” ตามกฎ 3 ข้อของ ไอแซค อาซิมอฟ (Isaac Asimov) บิดาแห่งนิยายวิทยาศาสตร์ที่ใช้เป็นกรอบในการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และหุ่นยนต์ (ชีวิน อ่อนละออ, สุขชาติ บางวิเศษ, กานนท์ แสนเภา และสวิตา อ่อนละออ, 2563)

จากบทบาทและหน้าที่ในการผลักดันองค์การของผู้นำใน 6 ข้อข้างต้นมีความสอดคล้องกับ จิรพล สังข์โพธิ์, สุวรรณ จันทร์วาสารกิจ และเสาวณีย์ อยู่ดีรัมย์ (2560) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงมิติในด้านของ มิติวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทันสมัย ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและรู้จักนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในองค์กร มิติการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational communication) ผู้นำในยุคดิจิทัลจะต้องทำการสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ และบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เพื่อความรวดเร็วและลดการเกิดความผิดพลาดเกิดในการสื่อสาร มิติการกระตุ้นทางปัญญา (Intelligent stimulation) ผู้นำองค์กรในยุคดิจิทัลจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มิติภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำในองค์กรให้การสนับสนุนบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น การดูแลความเป็นอยู่ การให้องค์ความรู้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในบางส่วน มิติการให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Personal recognition) มีการให้รางวัล คำชมเชย ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดี รวมทั้งต้องเข้าใจถึงศักยภาพและให้การสนับสนุนในด้านของความคิดให้กับบุคลากร และมิติสุดท้ายคือ มิติความหลากหลายของคนในองค์กร (Diversity) ภาวะผู้นำในองค์กรยุคดิจิทัลต้องมีการเรียนรู้พฤติกรรม ความแตกต่างระหว่างบุคคล การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การทำงานร่วมกัน และการให้รางวัลกับคนต่างยุคต่างสมัย (ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ และยุภาพร ยุภาศ, 2562)

**สรุปได้ว่า** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลส่งผลให้ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำในการปรับปรุงและเปลี่ยนกระบวนการบริหารใหม่ ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ร่วมกันอยู่เสมอ และรู้จักใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างหลากหลายให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

### ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากทั้งในระบบเศรษฐกิจโลกและในชีวิตประจำวัน เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเติบโตอย่างรวดเร็วและเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ทำให้องค์กรและสมาชิกอื่นในองค์กรต้องมีการปรับตัว เตรียมตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้นำในยุคดิจิทัลจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่ยุคดิจิทัล หรือที่เรียกว่า **Digital Transformation** ที่หมายถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างหรือพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการแข่งขันได้มากขึ้น ซึ่งการทำ Digital Transformation ไม่ใช่เพียงแค่นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้กับกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานให้สามารถทำงานได้สะดวกมากขึ้นเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับการทำงานของทั้งองค์กร ดังนั้นผู้นำจะต้องเข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และทำให้องค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องตระหนักและรู้เท่าทันเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สอดคล้องกับธนาชาติ วิวัฒนภูมิ (2561) ที่กล่าวว่า “ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการ

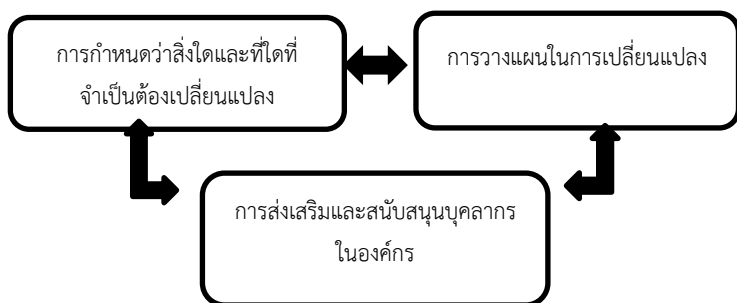
วางแผนกลยุทธ์ดิจิทัล และมีภาวะการเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership)” ซึ่งเทคโนโลยีเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้นำต้องนำมาบริหารจัดการและเตรียมความพร้อมรับมือกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ถึงลักษณะการบริหารของผู้นำในยุคดิจิทัลไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. การกำหนดว่าสิ่งใดและที่ใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง (Define where change is needed most) โดยผู้นำต้องทำการสำรวจและต้องทำความเข้าใจสภาพการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ว่ามีส่วนใดได้รับผลกระทบอย่างไรบ้างและแต่ละส่วนนั้นได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด รวมไปถึงการค้นหาโอกาสหรือแนวทางที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่ยุคดิจิทัลให้เหมาะสมต่อไป

2. การวางแผนในการเปลี่ยนแปลง (Choreograph the change) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการออกแบบและการวางแผนกระบวนการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งผู้นำจะต้องเริ่มวางแผนด้วยการทบทวนว่าทั้งองค์กรและบุคลากรมีสมรรถนะหรือมีทักษะความรู้ความสามารถอยู่ในระดับใด มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และมีทักษะใดที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงถึงบริบทของการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการออกแบบกระบวนการที่มีความยืดหยุ่น โดยอาศัย “Agile Approach” ซึ่งเป็นแนวทางหรือกระบวนการที่ช่วยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านการทำเอกสารลง การนำบุคลากรที่มาจากหลายสายงาน มาทำงานร่วมกันอยู่ในทีมเดียวกันเพื่อทำความเข้าใจกับรายละเอียดของงานได้ง่ายขึ้นแล้วยังส่งผลถึงเรื่องการประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ ที่มีความคล่องตัวมากขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถเริ่มการเปลี่ยนได้อย่างยืดหยุ่นและรวดเร็ว รวมไปถึงการปรับรูปแบบในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร (Empower people) ให้มีการพัฒนาและส่งเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญที่ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมผลักดันองค์กรในการทำ Digital Transformation เพื่อให้องค์กรสามารถเปลี่ยนไปสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสิ่งที่ผู้นำต้องเรียนรู้และเข้าใจคือ หลักการผลักดันองค์กรทำ Digital Transformation คือ “Empowering People to Drive Digital Transformation in Action”

จากกล่าวมาข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่าหน้าที่ของผู้นำในการบริหารงานยุคดิจิทัลนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัล และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อนำพาองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญสรุปลักษณะการบริหารในยุคดิจิทัลของผู้นำดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ลักษณะการบริหารในยุคดิจิทัลของผู้นำ

## ผลกระทบและข้อเสนอแนะ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลนั้นก่อให้เกิดทั้งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ โดยผู้เขียนได้วิเคราะห์ถึงผลกระทบทางบวก ผลกระทบทางลบ และข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

1. ผลกระทบทางบวก พบว่า เนื่องจากในยุคดิจิทัลมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่เข้ามาเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารองค์กร ทำให้ผู้นำได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำและมีการเรียนรู้การบริหารรูปแบบใหม่ให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารด้วยการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานในองค์กร เช่น การทำธุรกรรม การเงินผ่าน Mobile Banking การซื้อของออนไลน์ การสั่งอาหารผ่าน application เป็นต้น ทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้ง่ายและมีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการติดต่อสื่อสารและการให้บริการมากยิ่งขึ้น

2. ผลกระทบทางลบ พบว่า การบริหารในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดังนั้นข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ต้องเป็นข้อมูลที่มีความแม่นยำ เชื่อถือได้และต้องทันเวลาที่ ผู้นำควรตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีในองค์กรให้มีความเหมาะสม หากเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับงานหรือทักษะความสามารถของบุคลากรก็อาจเกิดปัญหาในการทำงาน และข้อมูลรั่วไหลได้

3. ข้อเสนอแนะ พบว่า สำหรับการบริหารงานในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นั้น ผู้นำต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการและรูปแบบการบริหารให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี และสามารถนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้นผู้นำในยุคดิจิทัลควรบริหารงานด้วยการนำแนวทาง Digital Refinement มาปรับใช้ในการบริหาร โดย Digital Refinement เป็นการยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จด้วยเทคโนโลยี โดยจะต้องทำการประเมินกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล นอกจากนี้ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปรับตัว และรู้จักแสวงหาแนวทางและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทสรุป

ในยุคดิจิทัลนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ส่งผลให้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัลนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และกระบวนการใหม่ในการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมที่เพียงมุ่งการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมาเป็นกระบวนการบริหารงานแบบสมัยใหม่ที่นำเทคโนโลยี ดิจิทัลได้เข้ามา มีบทบาทมากยิ่งขึ้นในกระบวนการบริหารงาน ทำให้ผู้นำต้องมีการปรับตัว ปรับกลยุทธ์ ต่าง ๆ และต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยผู้นำต้องยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร และรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างหลากหลาย รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาภายในองค์กร ให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถเพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา



## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิภาพรณ เจนสันติกุล และอาจารย์ ดร. ชนะวิทย์ อนุสุเรนทร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ส่งเสริมให้ผู้เขียนได้เรียนรู้และพัฒนากระบวนการคิด กระบวนการเขียน บทความวิชาการอย่างเป็นระบบผ่านการเรียนการสอนรายวิชาภาวะผู้นำและขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ประจำวารสารที่พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงบทความวิชาการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- จิรพล สังข์โพธิ์ สุวรรณ จันทิวาสารกิจ และเสาวณีย์ อยู่ดีรัมย์. (2560). ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัล: องค์การไอทีและองค์การที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย*, 9 (1), 895-919.
- ชีวิน อ่อนละอ อสุชาติ บางวิเศษ กานนท์ แสนเกา และสวิตา อ่อนละอ. (2563). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับ นักบริหารการศึกษา. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 10 (1), 108-119.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). ผู้นำในยุคดิจิทัล *Economy*. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.dharmniti.co.th/%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%B3%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%84-digital-economy/>. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2563.
- ต้องลักษณะ บุญธรรม. (2559). การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 7 (1), 217-225.
- ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ และยุภาพร ยูภาศ. (2562). ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร. *วารสารวิชาการแสงอีสาน*, 16 (2), 667-680.
- ไทยวินเนอร์. (2563). ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลคืออะไร (Digital Leadership). [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://thaiwinner.com/digital-leadership/>. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2563.
- ธนาชาติ วิวัฒน์ภูติ. (2561). Digital Transformation หนึ่งในพันธกิจที่สำคัญของผู้บริหาร (CEO) ในยุคปัจจุบัน. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://medium.com/@thanachartv/digital-transformation>. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563.
- ธรรมนิติ. (2562). ผู้นำในยุคดิจิทัล *Economy*. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.dharmniti.co.th/%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%B3%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%84-digital-economy/>. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). การจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชรา วาณิชขนิณ. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พัชสิรี ชมภูคำ. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

- พิทยา บวรวัฒนา. (2556). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). **วัฒนธรรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์. (2563). **Digital Transformation เทคโนโลยีธุรกิจในยุคดิจิทัล**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก [https://www.cpe.eng.cmu.ac.th/newsView.php?view\\_id=DigitalTransformation](https://www.cpe.eng.cmu.ac.th/newsView.php?view_id=DigitalTransformation). สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2563.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การภาครัฐ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิชัย รัตาศรี. (2553). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกิจกรรมลูกเสือกลุ่มลูกเสือโรงเรียนเขาย้อยวิทยา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.). **Digital literacy คืออะไร**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2563.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2523). **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุดรรัช คำลุน. (2554). **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ibiz. (ม.ป.ป.). **Digital Transformation คืออะไร และ SME ควรปรับตัวอย่างไรในยุคดิจิทัล**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.prosoftbiz.com/Article/Detail/78407>. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2563.
- Netizen. (ม.ป.ป.). **Thailand 4.0 กับบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล Ep.1**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.netizen.co.th/netizen-alfabet-ep1/>. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2563.
- SUBBRAIN. (2019). **Important of Digital Era**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.sub-brain.com/marketing/important-people-in-digital-era/>. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563.